

50. Internationales Wissenschaftliches Kolloquium

September, 19-23, 2005

**Maschinenbau
von Makro bis Nano /
Mechanical Engineering
from Macro to Nano**

Proceedings

Fakultät für Maschinenbau /
Faculty of Mechanical Engineering

Startseite / Index:

<http://www.db-thueringen.de/servlets/DocumentServlet?id=15745>

Impressum

Herausgeber:	Der Rektor der Technischen Universität Ilmenau Univ.-Prof. Dr. rer. nat. habil. Peter Scharff
Redaktion:	Referat Marketing und Studentische Angelegenheiten Andrea Schneider Fakultät für Maschinenbau Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Peter Kurtz, Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. med. (habil.) Hartmut Witte, Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Gerhard Linß, Dr.-Ing. Beate Schlütter, Dipl.-Biol. Danja Voges, Dipl.-Ing. Jörg Mämpel, Dipl.-Ing. Susanne Töpfer, Dipl.-Ing. Silke Stauche
Redaktionsschluss: (CD-Rom-Ausgabe)	31. August 2005
Technische Realisierung: (CD-Rom-Ausgabe)	Institut für Medientechnik an der TU Ilmenau Dipl.-Ing. Christian Weigel Dipl.-Ing. Helge Drumm Dipl.-Ing. Marco Albrecht
Technische Realisierung: (Online-Ausgabe)	Universitätsbibliothek Ilmenau ilmedia Postfach 10 05 65 98684 Ilmenau
Verlag:	 Verlag ISLE, Betriebsstätte des ISLE e.V. Werner-von-Siemens-Str. 16 98693 Ilmenau

© Technische Universität Ilmenau (Thür.) 2005

Diese Publikationen und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

ISBN (Druckausgabe):	3-932633-98-9	(978-3-932633-98-0)
ISBN (CD-Rom-Ausgabe):	3-932633-99-7	(978-3-932633-99-7)

Startseite / Index:

<http://www.db-thueringen.de/servlets/DocumentServlet?id=15745>

V. Dimitrova

MODELL FÜR DISTRIBUTIONSPOLITISCHE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

ABSTRACT

In diesem Aufsatz wird ein Instrument vorgestellt, mit dessen Hilfe das Entscheidungssystem im vertikalen Marketing modelliert wird. Anhand eines empirischen Beispiels wird die Arbeitsweise dieses Instruments demonstriert. Entscheidungssysteme sind durch komplexe Ziel-, Strategie- und Massnahmenbündel gekennzeichnet.

Untersuchungsgegenstand und Methode

In diesem Aufsatz wird ein Instrument vorgestellt, mit dessen Hilfe das Entscheidungssystem im vertikalen Marketing modelliert wird. Anhand eines empirischen Beispiels wird die Arbeitsweise dieses Instruments demonstriert. Entscheidungssysteme sind durch komplexe Ziel-, Strategie- und Massnahmenbündel gekennzeichnet (Haedrich/ Tomczak 1988, S. 635- 648). Die Entscheidungsträger in Unternehmen stehen vor der Aufgabe

- Ein Zielsystem zu fixieren, das konfliktfrei ist d.h. in dem sich einzelne Teilziele möglichst komplementär zu anderen Teilzielen verhalten;
- Ein ausgewogenes und abgestimmtes Strategie- und Massnahmensystem zu entwickeln, das zur Realisierung der gesetzten Ziele geeignet ist;
- Sich bei allen Beteiligten um Akzeptanz für die getroffenen Ziel-, Strategie- und Massnahmenentscheidungen zu bemühen, damit in der Realisationsphase möglichst wenig Reibungsverluste entstehen (Haedrich/ Tomczak 1988, S. 635- 648).

Die hier gestellte Aufgabe besteht darin, für Industrieunternehmen Ziel-, Strategie- und Massnahmensystem zu entwickeln, das für distributionspolitische Entscheidungen zugrunde gelegt werden kann. Mit Hilfe des Verfahrens Analytic Hierarchy Process (AHP) soll dieses Entscheidungssystem modelliert werden. Durch Befragung des zuständigen Partners im Unternehmen werden die Gewichte einzelner Ziele und die darauf aufbauenden Strategien und Massnahmen in dem Entscheidungssystem erfasst.

Uebersicht ueber das Verfahren Analytic Hierarchy Process (AHP)

Das von Saaty konzipierte Verfahren Analytic Hierarchy Process (AHP) stellt eine Loesungsmethodik zur Strukturierung eines komplexen Entscheidungssystems dar. Diese zumeist als Decision Support-System eingesetzte Methodik wurde sich aufgrund ihrer flexiblen Einsetzbarkeit bei einer Vielzahl von Anwendungen sowohl in der Unternehmens- und Marketingplanung als auch im Rahmen empirischer Erhebungen bewährt. Entsprechend ist der AHP mehr als ein reines Decision Support-Instrument. Er ist vielmehr als „theory of measurement“ zu verstehen (Saaty 1994, S. 69).

Durch das Verfahren AHP kann jedes komplexe Entscheidungsproblem hierarchisch strukturiert werden. Hervorzuheben ist, dass keine allgemeingültigen Hierarchien formuliert werden. Vielmehr ist die Strukturierung jeweils von den situativen Bedingungen und der subjektiven Einschätzung der beteiligten Entscheidungsträger abhängig. Das AHP-Verfahren ist also als Methodik zu betrachten, die inhaltlich auf den jeweiligen Problembereich auszurichten ist. Ziel jeder individuellen Anwendung muss es sein, durch eine Hierarchie ein möglichst vollständiges Modell der tatsächlichen Situation abzubilden. Der Analytic Hierarchy Process (AHP) setzt sich aus fünf Hauptkomponenten zusammen. Im Rahmen der Anwendung des AHP erfolgt eine Dekomposition komplexer Phänomene in eine Hierarchie, die mehrere Ebenen umfassen kann und die eine Gesamtbewertung des jeweiligen Problems mittels leicht zu bewältigender, einzelner Paarvergleiche erlaubt. Die Aufstellung einer solchen Hierarchie ist gleichzeitig der erste von fünf Teilschritten der Anwendung des AHP als entscheidungsunterstützendem Tool:

- Aufstellung der Hierarchie,
- Bewertung der Hierarchieelemente im Paarvergleich,
- Berechnung der relativen Gewichte der Elemente einer Ebene,
- Überprüfung der Konsistenz der Bewertungen und
- Berechnung der Gewichte für die gesamte Hierarchie.

Grundüberlegung des AHP ist es, daß Sachverhalte unabhängig von ihrem Komplexitätsgrad mittels einer Hierarchisierung in Einzelementen darstellbar sind. Wird der AHP als entscheidungsunterstützende Methode angewandt, umfaßt die Hierarchie im Normalfall die Ebenen: Ziele, Bewertungskriterien/-subkriterien und Handlungsalternativen, so daß letztlich eine „Hierarchie einzelner Entscheidungselemente“ (Gusek/Tomczak 1988, S. 8) resultiert. Abbildung 1 stellt das Entscheidungsproblem „Mittels welcher Strategie im vertikalen Marketing kann eine mittelfristige Ergebnisverbesserung für Produkt A erreicht werden?“ sowohl in unstrukturierter als auch in hierarchisierter Form dar. Während eine unstrukturierte Sammlung möglicher Bewertungskriterien und möglicher Handlungsalternativen die Komplexität der

Entscheidungsfindung nicht reduziert, ermöglicht die Hierarchisierung eine systematische Entscheidungsfindung, d.h. die Elemente der zweiten Ebene beeinflussen in unterschiedlichem Maße das in der ersten Ebene formulierte Ziel, die in der dritten Ebene dargestellten Handlungsalternativen führen in unterschiedlichem Ausmaß zur Erreichung der in der zweiten Ebene dargestellten Kriterien usw. Die Aufstellung einer Hierarchie mit sich gegenseitig beeinflussenden Ebenen, die idealerweise jeweils voneinander unabhängige Elemente beinhalten, ermöglicht die Bearbeitung des Entscheidungsproblems mittels einer Bewertung der Hierarchieelemente im Paarvergleich und reduziert somit die Komplexität der Bewertungsvorgänge erheblich. Nach der Aufstellung der Hierarchie folgt als nächster Bearbeitungsschritt die Bewertung der Hierarchieelemente im Hinblick auf die jeweils übergeordnete Ebene. Diese Bewertung erfolgt im AHP mittels einer paarweisen Betrachtung. Der Anwender des AHP muß hierbei die Bedeutungsunterschiede zweier Elemente hinsichtlich eines übergeordneten Elements angeben (Abbildung 1). So wäre hier zunächst eine Bewertung vorzunehmen, welcher Bedeutungsunterschied zwischen den einzelnen Zielen (z.B. Deckungsbeitrag, Marktanteil, Macht/ Einfluss u.a.) hinsichtlich der mittelfristigen Ergebnisverbesserung für Produkt A im vertikalen Marketing existiert. Im zweiten Bewertungsschritt wäre zu evaluieren, welcher Bedeutungsunterschied zwischen dem direkten Absatzsystem und dem indirekten Absatzsystem hinsichtlich der mittelfristigen Ergebnisverbesserung für Produkt A im vertikalen Marketing existiert etc. (Abbildung 1 stellt den Bewertungsvorgang dar). Zur Durchführung der Paarvergleiche ist dem Anwender eine Skala zur Verfügung zu stellen, anhand derer eine sinnvolle Gewichtung der Bedeutungsunterschiede vorgenommen werden kann. Saaty schlägt hierzu eine verbale Skala vor (die in Tabelle 1).

Intensity of Importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two activities contribute equally to the objective
2	Weak	
3	Weak importance of one over another	Experience and judgment slightly favor one activity over another
4	Moderate plus	
5	Essential or strong importance	Experience and judgment strongly favor one activity over another
6	Strong plus	
7	Very strong or demonstrated importance	An activity is favored very strongly over another; its dominance demonstrated in practice
8	Very, very strong	
9	Absolute importance	The evidence favoring one activity over another is of the highest possible order of affirmation

Tabelle 1 Verbale Skala zur Einschätzung der Bedeutungsunterschiede von Saaty

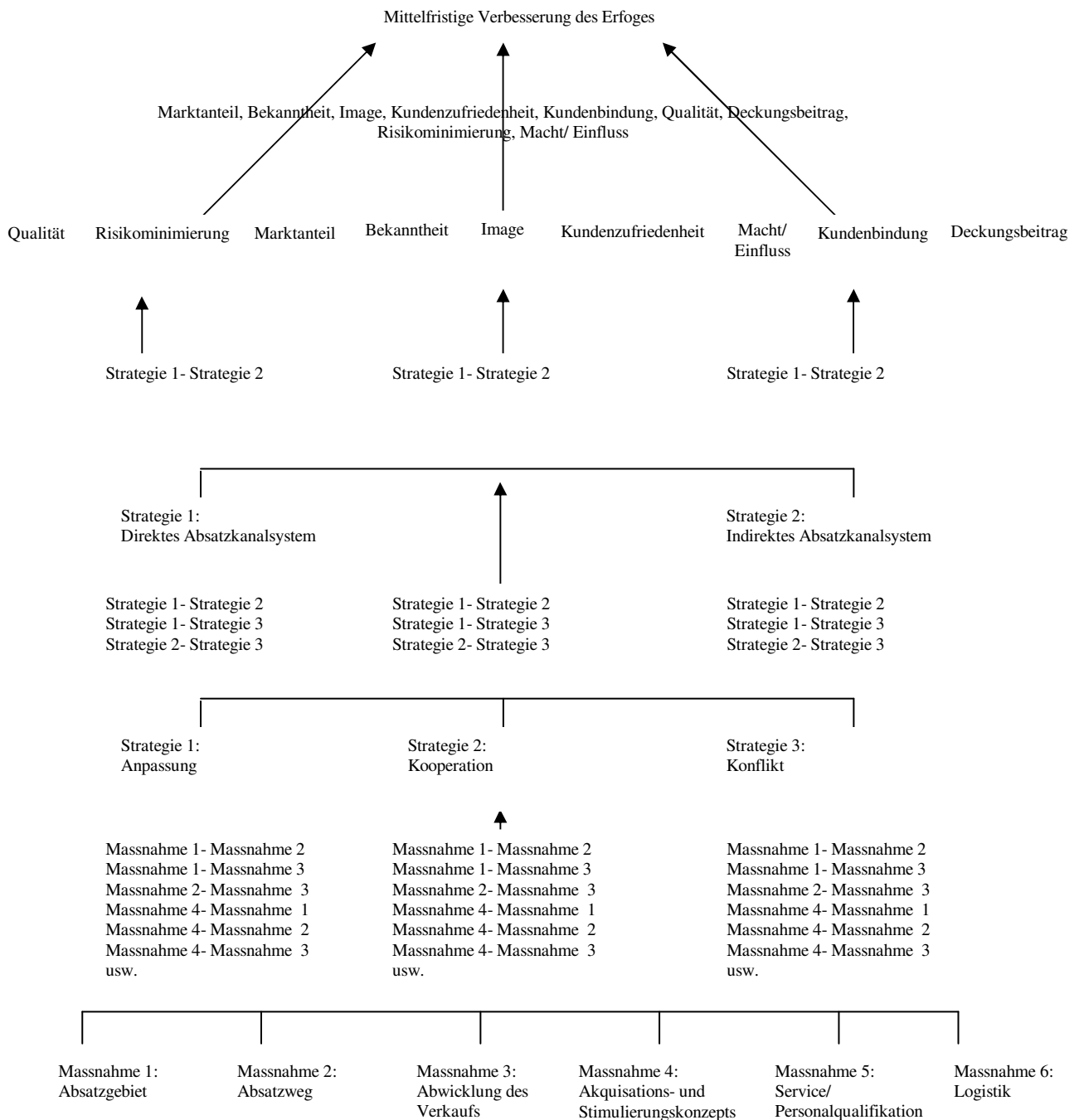


Abbildung 1 Beispielhafte Hierarchie

Im Anschluß an die Durchführung der Paarvergleiche erfolgt die Berechnung der relativen Gewichte der Elemente einer Ebene. Hierzu wird eine Paarvergleichsmatrix aufgestellt, auf deren Basis ein Gewichtungsvektor errechnet wird (einen Überblick über die einzelnen Berechnungsschritte findet sich zum Beispiel bei Saaty (1994, S. 69 ff.). Auf Basis der Ermittlung der relativen Gewichte kann nunmehr auch eine Überprüfung der Konsistenz der Bewertungen durchgeführt werden.

Insbesondere bei komplexen Phänomenen, die eine entsprechend große Hierarchie mit vielen durchzuführenden Paarvergleichen beinhalten, kann es zu Inkonsistenzen kommen. Da Inkonsistenzen sowohl aus nicht vollkommen logischem und inkonsistentem Denken als auch aus Mißverständnissen oder Unachtsamkeit resultieren können, ist es sinnvoll, das Auftreten einer Inkonsistenz zur Hinterfragung der vom Anwender durchgeführten Paarvergleiche zu nutzen. Dies geschieht, indem in einem iterativen Verfahren diejenigen Paarvergleiche ermittelt werden, deren Änderung eine Optimierung des Konsistenzwerts nach sich ziehen würden. Diese Paarvergleiche werden dem Anwender wieder vorgelegt, der nunmehr eine Anpassung vornehmen kann.

Im letzten Schritt des AHP erfolgt schließlich die Berechnung der Gewichte für die gesamte Hierarchie. Hierzu erfolgt eine Kombination der zuvor errechneten Gewichtungsvektoren über die gesamte Hierarchie. Endergebnis dieser Berechnung ist die Darstellung der Gewichte der Hierarchieelemente bezüglich sämtlicher Ebenen der Hierarchie. Somit kann zum Beispiel das Bedeutungsgewicht eines Elements auf der untersten Ebene der Hierarchie nicht nur für diese Ebene, sondern bezogen auf sämtliche Ebenen – also zum Beispiel auch hinsichtlich des übergeordneten Ziels – abgelesen werden.

Mit der Entwicklung einer Hierarchie von Entscheidungselementen und der Anwendung des AHP kann man möglich, komplexe und schlecht strukturierte Entscheidungsprobleme einer leicht erfaßbaren Folge von Bewertungsschritten zugänglich machen, wobei die Qualität der Ergebnisse mittels einer Überprüfung der sachlogischen Konsistenz der Bewertungen gesteigert wird. Diese Eigenschaften machen den AHP auch als Erhebungsinstrument interessant: Der Forscher kann komplexe Fragestellungen in eine Hierarchie überführen, die vom Probanden mittels einer Reihe leicht beantwortbarer Paarvergleiche abgearbeitet werden kann. Basis jeglicher empirisch-quantitativen Erhebung ist die theoretische Erarbeitung der zugrundeliegenden Konstrukte, Dimensionen und Faktoren. Hierbei sollte für jede der abgefragten Hierarchieebenen die jeweils zugrundeliegende Fragestellung ausformuliert werden.

Entscheidungssystem im Industrieunternehmen Das Zielsystem

Nach Meffert (2000, S. 76) koennen Ziele als „Aussagen über angestrebte Zustände, die aufgrund unternehmerischer Maßnahmen erreicht werden sollen“ definiert werden. Somit stellen die Ziele Orientierungs- und Richtgrößen für unternehmerisches Handeln dar (vgl. Velev 2003, S. S. 132, Gelev 2000, S. 146).

Im Rahmen der möglichen Ertragsziele ist auf der Ebene des Geschäftsfelds und insbesondere

bezüglich des Marketing der Deckungsbeitrag als relevante Größe anzusehen, da dieser den marktspezifischen Erfolgsbeitrag des Geschäftsfelds beziehungsweise einzelner Produktgruppen und Produkte innerhalb des Geschäftsfelds zum Unternehmenserfolg abbildet. Der Deckungsbeitrag stellt somit die Schnittstelle zwischen den Unternehmenszielen und den Marketingzielen dar (vgl. Meffert 2000, S. 76). Neben dem Deckungsbeitragsziel kann eine Reihe weiterer Ertragsziele formuliert werden (zum Beispiel der ROI und kostenorientierte Zielgrößen), auf die hier jedoch nicht näher eingegangen werden soll. In engem Zusammenhang mit Ertragszielgrößen stehen mengenbezogene Zielgrößen. Hierzu zählen insbesondere Zielsetzungen bezüglich der Absatzmenge, dem Umsatz sowie dem mengen- und wertmäßigen Marktanteil, wobei der Zielgröße Marktanteil als relativem Maß der Erfolgswirksamkeit der Marketingmaßnahmen im Verhältnis zum Wettbewerb eine besondere Bedeutung zukommt.

Generell kann als Ergebnis zahlreicher einschlägiger Untersuchungen festgestellt werden, dass das Gewinnziel zwar einen relativ hohen Stellenwert besitzt, keinesfalls jedoch als einzige Ziel verfolgt wird. Fritz et al. kommen aufgrund einer empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, dass in Industrieunternehmen Gewinn- und Deckungsbeitragsziele nach den Zielen Sicherung des Unternehmensbestandes und Qualität des Angebotes an dritter bzw. vierter Stelle rangieren. In einer älteren empirischen Zieluntersuchung stellte Heinen fest, dass das Gewinnziel in Industrieunternehmen an erster Stelle und das Sicherungsziel an zweiter Stelle genannt wird. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass sich im Laufe der Zeit Verschiebung in den Prioritäten einzelner Ziele ergeben haben, und dass das Sicherheitsziel neben Gewinn-, Rentabilität- und Deckungsbeitragsziele große Bedeutung hat.

Als relevante Ziele können auch die Erhöhung des passiven und des aktiven Bekanntheitsgrades, die Verbesserung des Image, der Erhöhung der Zufriedenheit der Kunden, die Erhöhung der Kundenbindung angesehen. Diese Ziele stehen untereinander, aber auch zu den Formalzielen in engen Wirkungsbeziehungen. Sie steuern die ökonomisch direkt wirksam werdenden Transaktionsprozesse des Nachfragers. Mit anderen Worten: die relative Position eines Produkts in der subjektiven Vorstellung des einzelnen Nachfragers beeinflussen den Kauf oder Nichtkauf dieses Produkts und somit die Erreichung der ökonomischen Marketingziele.

Dimitrova (2004) kommt aufgrund einer empirischen Erhebung in Bulgarien zu dem Ergebnis, dass Industrieunternehmen Marktanteil, Bekanntheit, Image, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Qualität, Deckungsbeitrag und Risikominimierung verfolgen. Hier bei der Entscheidungsfindung bezüglich der Distributionspolitik ist das Ziel der Macht-/ Einfluss für das Verhalten in den Absatzwegen bzw. -kanälen in Abhängigkeit von der Machtverteilung zwischen

Herstellern und Absatzmittlern relevant.

Basisstrategien fuer das Verhalten in den Absatzwegen bzw. – kanaelen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen

Da Unternehmens- und Marketingziele durch eine Vielzahl von Kombinationen marketingpolitischer Instrumente erreicht werden koennen, stellt deren Abstimmung ein Problem dar. Die hohe Komplexitaet wird dadurch reduziert, dass die Kombination der Instrumente (Marketing-Mix) vor einem basisstrategischen Hintergrund erfolgt (Meffert 2000, S. 288- 294). Einen grundsatzlichen Ansatz zur Bestimmung der Verhaltensoptionen gegenueber den Absatzmittlern bietet Meffert (2000). Die vier Strategiealternativen stellen sich im Detail wie folgt dar:

- Anpassung,
- Konflikt,
- Kooperation und
- Umgehung.

Bei einer Anpassungsstrategie verhaelt sich das Unternehmen weitgehend passiv bezueglich der Gestaltung der Absatzwege indem branchenuebliche und bewaehrte Absatzwege gewaehlt werden. Hierbei paßt er sich den Anforderungen und Vorstellungen des Handels weitgehend an. Diese auch als „Machtduldung“ bezeichnete Strategie wird aufgrund des Mangels an Eigeninitiative im allgemeinen nicht zur Entwicklung von Positionsvorteilen fuehren. Eine steigende Handelsmacht kann mit der Verfolgung dieser Strategie nicht begegnet werden.

Der Ansatz, die Absatzwege bei Nutzung des Handels aktiv zu gestalten, ohne auf die Anforderungen des Handels einzugehen, fuehrt zu einer Konfliktstrategie und einem Machtkampf. Das Unternehmen versucht hierbei auch gegen die Interessen des Handels die Marketingfuhrerschaft im Absatzweg zu erringen, um so die eigenen Vorstellungen und Strategien bis an den Endkunden herantragen zu koennen. Der Erfolg einer solchen Strategie ist abhaengig von der Machtverteilung zwischen den Beteiligten. Gelingt es einem Anbieter aufgrund einer im Verhaeltnis zur Konkurrenz besseren relativen Machtposition, die eigene Marketingstrategie auch gegen die Vorstellungen des Handels im Absatzweg durchzusetzen, so kann dies zur Erlangung von Positionsvorteilen fuehren.

Das Anstreben der Überwindung divergenter Zielvorstellungen durch die Erlangung gemeinsamer Vorteile mittels einer Zusammenarbeit von Industrieunternehmen und Absatzmittler kennzeichnet die Kooperationsstrategie. Hier koennen durch eine Optimierung der Verteilung der zu erbringenden Teilleistungen auf die Beteiligten Vorteile gegenueber nicht kooperierenden Wettbewerbern errungen werden.

Die Umgehungsstrategie ist insofern keine echte absatzmittlergerichtete Strategie, als sie darauf abzielt, den Absatz ohne die Einschaltung von Absatzmittlern (= Direktvertrieb) durchzuführen. Diese Vorgehensweise kann daher auch als Machtumgehung bezeichnet werden.

Der Vergleich der vier Strategiealternativen zeigt, dass aufgrund indirekter Vertriebssysteme sich nur bei den ersten drei Alternativen die Frage der Verhaltensabstimmung mit den Absatzmittlern stellt. Demgegenüber ist die Umgehungsstrategie als Ausdruck eines direkten Vertriebs grundsätzlich unterschiedlich zu bewerten und nicht geeignet, Verhaltensweisen gegenüber den Absatzmittlern zu charakterisieren. Statt dessen ist die Umgehungsstrategie Ergebnis einer vorgelagerten Entscheidung, die sich mit der grundsätzlichen Frage der Vertriebsform auseinandersetzt (Gussek 1992, S. 139).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zur Entscheidungsfindung bezüglich dem Absatzkanal und Verhalten im Absatzkanalsystem sind die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten des Absatzsystems als unterschiedliche Punkte auf einem Kontinuum zu verstehen, das sich zwischen den genannten Extremformen (indirekt/ direkt) aufspannt (Schoegel 1997, S. 133). Es ist auf grundsatzstrategischer Ebene eine Entscheidung bezüglich der Frage zu treffen, ob der Absatz der Leistung direkt, also ohne den Einsatz von Absatzmittlern, oder indirekt erfolgen soll. Nachher sind Entscheidungen über die grundsätzlichen Verhaltensoptionen gegenüber den im Absatzkanalsystem agierenden Absatzmittlern (Konflikt, Kooperation und Anpassung) (Gussek 1992, S. 140) zu treffen. D.h. zunächst erfolgt hierbei eine Bewertung der relativen Bedeutung des direkten versus dem indirekten Vertrieb hinsichtlich der Marketingstrategie. Diese vorgelagerte Abfrage der Umgehungsstrategie dient der Erfassung der Fälle, die ausschließlich über einen direkten Vertrieb am Markt agieren und für die die verbleibenden Strategievarianten entsprechend keine Bedeutung aufweisen. Erst auf der zweiten Hierarchieebene wird die relative Bedeutung der Verhalten Konflikt, Kooperation und Anpassung erhoben. Entsprechend kommen zwei Fragestellungen zum Einsatz (Darstellung anhand des ersten Paarvergleichs):

- „Welche Bedeutung hat der direkte Vertrieb im Verhältnis zum indirekten Vertrieb hinsichtlich Ihrer Basisstrategie im vertikalen Marketing?“
- „Welche Bedeutung hat die Konfliktstrategie im Verhältnis zur Kooperationsstrategie hinsichtlich Ihrer Basisstrategie im vertikalen Marketing?“

Distributionspolitische Instrumente

Das im vorangegangenen Abschnitt entwickelte grundsatzstrategische Modell legt den Weg zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen fest. Es stellt jedoch nur einen Ausschnitt der für die

Erlangung von Wettbewerbsvorteilen relevanten Entscheidungen dar. Hier ist es eine Entscheidung auf instrumenteller Ebene bezüglich der Frage zu treffen, wie die Ausgestaltung des konkreten distributionspolitischen Instruments ist. Somit legt die Instrumentalplanung die Mittel zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils fest. Nachdem die Basisstrategien bestimmt sind, soll man distributionspolitische Instrumentenkombination bestimmen, mit denen die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Abwicklung des Verkaufs (regionale Aussendienstmitarbeiter, Key-Account- Manager), des Gebiets des Absatzes (international, national, regional, local), Absatzweges (intensive Distribution, selektive Distribution, exklusive Distribution), Akquisitions- und Stimulierungskonzepts (push- Strategie, pull- Strategie), Service/ Personalqualifikation und der Logistik (Material- Logistik, physische Distribution) berücksichtigt werden.

Ergebnisse

Die Ergebnisse werden in Abbildung 2 dargestellt. Auffaellig ist, dass das Unternehmen die Ziele Bekanntheit, Qualität, Deckungsbeitrag und Risikominimierung anstrebt. Fast keine Rolle spielen Marktanteil und Macht/ Einfluss. Das Unternehmen agiert ausschließlich über einen indirekten Vertrieb am Markt. Im Absatzkanal arbeitet das Unternehmen kooperativ. Der Vertrieb ist mit dem Key- Account- Management und dem regionalen Vertrieb ausgestattet, wobei der Hersteller einen groesseren Wert fuer regionale Aussendienstmitarbeiter anlegt. Durch ein seit Jahren praktiziertes Aus- und Weiterbildungsprogramm wird die Qualifizierung des Personals als sehr hoch eingeschaezt, so dass hier keine Defizite im Vergleich zum Wettbewerb gesehen werden. Das Unternehmen bedient den nationalen Markt mit intensiver Distribution. Mit dem push- Konzept werden den Absatzmittlern vom Hersteller Anreize geboten und mit dem Pull- Konzept werden Konsumenten dirkt angesprochen, wobei der Hersteller einen groesseren Wert fuer die Push- Strategie anlegt. Der Bereich Logistik ist durch die physische Distribution gepraegt.

Schlussfolgerung

Mit Analytic Hierarchy Process (AHP) wurde eine Methodik vorgestellt, deren Verwendung als Entscheidungshilfsmittel in dem distributionspolitischen Bereich grosse Vorteile hat. Dieses Verfahren bietet die Moeglichkeit, Entscheidungen besser zu strukturieren und auf diese Weise verwertbare Handlungsempfehlungen für die praktische Distribution von Produkten abzuleiten.

Ebene 1	Mittelfristige Verbesserung des Erfolges				
Marktanteil	0.01				
Bekanntheit	0.2				
Macht/ Einfluss	0.01				
Image	0.09				
Kundenzufriedenheit	0.07				
Kundenbindung	0.02				
Qualitaet	0.2				
DB	0.2				
Risikominimierung	0.2				
Ebene 2	Mittelfristige Verbesserung des Erfolges				
Direktes Absatzkanalsystem	0.17				
Indirektes Absatzkanalsystem	0.83				
Ebene 3	Mittelfristige Verbesserung des Erfolges	Direktes Absatzkanal- system	Indirektes Absatzkanal- system		
Anpassung	0.27	0.27	0.27		
Kooperation	0.54	0.53	0.53		
Konflikt	0.19	0.2	0.2		
Ebene 4	Mittelfristige Verbesserung des Erfolges	Anpassung	Kooperation	Konflikt	
Absatzgebiet	0.1	0.1	0.1	0.1	
Absatzweg	0.1	0.1	0.1	0.1	
Abwicklung des Verkaufs	0.2	0.2	0.2	0.2	
Akquisitions- und Stimulierungskonzept	0.2	0.2	0.2	0.2	
Service/ Personalqualifikation	0.3	0.3	0.3	0.3	
Logistik	0.1	0.1	0.1	0.1	
Ebene 5	Absatzgebiet	Absatzweg	Abwicklung des Verkaufs	Akquisitions- und Stimulierungsk onzepts	Logistik
international	0.1				
national	0.7				
regional	0.1				
local	0.1				
intensive Distribution	-	0.8			
selektive Distribution	-	0.1			
exklusive Distribution	-	0.1			
regionale Aussendienstmitarbe iter	-	-	0.6		
Key-Account- Manager	-	-	0.4		
push- Strategie	-	-	-	0.6	
pull- Strategie	-	-	-	0.4	
Physische Distribution	-	-	-	-	0.8
Material- Logistik	-	-	-	-	0.2

Abbildung 2 Gewichtung des AHP

Hier koennen fuefn Planungsebenen unterschieden werden: Die Basisstrategie, die die Wege zur Zielerreichung und somit den strategisch-konzeptionellen Überbau der distributionspolitischen Aktivitäten aufzeigt, und die Instrumentalstrategien. Im Rahmen der Instrumentalstrategien werden die Mittel zur Zielerreichung und somit letztlich das operative Vorgehen im vertikalen Marketing festgelegt.

Das entwickelte Modell dient in der Praxis dazu, sich einen umfassenden Überblick über den eigenen distributionspolitischen Handlungsspielraum zu verschaffen. Weiterhin können Planungs- und Entscheidungsvorgänge auf Basis des Modells strukturiert und somit effizient vollzogen werden. Insofern weist das Modell einen praktischen Wert auf.

Der Analytic Hierarchy Process (AHP) ist ein Instrument, das ausschliesslich analytische Funktion hat. Allerdings ist dabei zu beruecksichtigen, dass es sich bei der hier vorgeschlagenen Vorgehensweise um ein grobes Modell handelt und die Strukturierung ist jeweils von den situativen Bedingungen und der subjektiven Einschätzung der beteiligten Entscheidungstraeger abhaengig. Bei der Anwendung vom AHP- Verfahren ist zu beruecksichtigen, dass das AHP- Verfahren inhaltlich auf die spezifische Besonderheiten jedes Unternehmen auszurichten ist. Ziel muss es sein, durch eine individuelle Hierarchie ein moeglichst vollstaendiges Modell der tatsaechlichen Situation abzubilden. Weiterhin ist zu ueberpruefen, ob das abgeleitete Vorgehensweise zugelassen ist, d.h. ob die situative Gegebenheiten eine solche Vorgehensweise erlauben.

Literatur- bzw. Quellenhinweise:

- [1] Dimitrova, V., Approbation of a methodology by selection of the marketing basic strategy, International conference "Management and Engineering", Sofia, 2004
- [2] Fritz, W., Foerster, F., Wiedmann, K.-P., Raffee, H., Unternehmensziele und strategische Unternehmensfuehrung, DBW, 48. Jg., Heft 5, 1988
- [3] Gelev, S., Marketingforschung fuer Marketingentscheidungsfindung, Trakia, Sifia, 2000
- [4] Gussek, F., Erfolg in der strategischen Markenfuehrung, Wiesbaden, 1992
- [5] Gussek, F., Tomczak, T., Ressourcenallokation mit dem "Analytic Hierarchy Process (AHP)", Arbeitspapier Nr. 25/ 1988 des Instituts fuer Markt- und Verbrauchsforschung der Freien Universitaet Berlin, 1988
- [6] Haedrich, G., Tomczak, T., Analyse von Konfliktpotentialen im Hersteller- und Handelsmarketing mit Hilfe des Verfahrens AHP, DBW 48 (1988) 5, S. 635- 648
- [7] Heinen, E., Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft, 41. Jg., Nr 7, 1976, S. 429
- [8] Meffert, H., Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensfuehrung, Konzepte- Instrumente- Praxisbeispiele, 9. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2000
- [9] Saaty, T.L., Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process, Pittsburgh, 1994
- [10] Velev, M., Management von Marketing, Lujren, Sofia, 2003

Autorenangabe(n):

Prof.Assist. Vaska Dimitrova

University of Chemical Technology and Metallurgy, Department of Economics and Industrial Management, Studentski grad, bul. Kliment Ochridski 8

1100 Sofia, Bulgaria

Tel.: (+359 2) 8512956

E-mail: email_v_dimitrov@yahoo.de